

2025

MANUAL RECURSOS HUMANOS

ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS
COMUNIDADES DE GUATEMALA
ASDICGUA

QUETZALTEANGO, GUATEMALA

MANUAL RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO GENERAL

Tener una herramienta útil en la ejecución de las tareas cotidianas de ASDICGUA, que Constituya un instrumento de apoyo que facilite los procesos de inducción y capacitación del personal, aumentando con ello su eficiencia, indicándoles qué y cómo deben hacerlo, ya que su descripción permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, propiciando la disminución de fallas u omisiones, y el incremento de la productividad.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Establecer las normas y procedimientos que guíen y orienten el funcionamiento diario, de las diferentes actividades que integran el qué hacer de la administración del recurso humano de la Asociación para el Desarrollo Integral de las Comunidades de Guatemala –ASDICGUA-.
- Contar con un instrumento de consulta que permita el manejo uniforme, eficiente y eficaz de las operaciones realizadas en ASDICGUA.
- Brindar una base estandarizada para que todos los procesos sean efectuados de manera consistente, constante y que se constituya en una herramienta de apoyo a la selección, inducción, desarrollo y capacitación del personal que integre los puestos de trabajo.
- Contar con una herramienta práctica de orientación que facilite el cumplimiento de los objetivos y funciones.

ALCANCE

Aplica para todos los procesos relacionados con las funciones de ASDICGUA, aplica para todo el personal que se vincule a la Asociación, tanto de libre nombramiento y remoción, como de contratación, temporal y provisional.

BASE LEGAL

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Ley De Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto No. 42-92.
- Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, Decreto Número 63-88.
- Ley de Consolidación Salarial, Decreto Número 59-95.
- Ley de lo Contencioso Administrativo, Decreto Número 119-96.
- Unidad Tipo de Recursos Humanos, Resolución D-2007-128 / Referencia APRA J 2007-023

PROCEDIMIENTOS

1. Procedimiento de reclutamiento del personal:

Para la ASDICGUA es de mucha importancia que el personal a contratar posea capacidades técnicas y profesionales que permitan su fortalecimiento, logrando un mayor impacto de atención en eficiencia y eficacia a la población a quién dirige su accionar, por lo que este documento indique una forma eficaz y sencilla de reclutamiento.

1.1 Requerimiento de personal.

Este es el inicio del proceso de reclutamiento, para lo cual se recibirá la requisición del departamento solicitante, coordinación de proyectos, administración o dirección, pudiendo ser esta verbalmente, por correo o carta. En el último caso la persona responsable será la encargada del área solicitante y el documento contendrá, la solicitud de cubrir una vacante, la información del puesto (objetivos y funciones), los requisitos necesarios para el mismo (competencias, habilidades, experiencia y conocimientos).

1.2 Fuentes de reclutamiento.

Estas pueden ser internas o externas, la persona que debe de asumir la convocatoria, es la responsable de reclutar al personal si está bajo su responsabilidad la plaza vacante. En ASDICGUA:

- La Coordinación contrata a coordinadores de proyectos y administrador.
- Los coordinadores de proyectos contratan a personal que necesita el proyecto a su cargo.
- La administración contrata a contadores, secretaria, y conserje.

Luego de la selección de la persona se informa a la administración para darle seguimiento a la elaboración del contrato de trabajo por ASDICGUA.

1.2.1 Fuentes Internas.

Para el reclutamiento ASDICGUA, procura promover sus fuentes internas de personal hacia puestos vacantes de mayor nivel, antes de utilizar fuentes externas. Únicamente la dirección ejecutiva está autorizada para reclutar este personal.

1.2.2 Fuentes Externas.

Fuentes externas que se pueden utilizar, para promover la convocatoria.

Redes sociales y correos electrónicos en primera instancia,

Anuncios en periódicos. Es una segunda opción. Deben colocarse anuncios llamativos, con información clara del puesto vacante y la dirección para comunicarse y enviar su papelería.

1.3 Recepción de currículum vitae.

Los currículum vitae de las personas interesadas en el puesto vacante y las solicitudes de empleo, se recibirán en el correo electrónico: asdicgua@hotmail.com

1.4 Clasificación de currículum vitae.

Los documentos recibidos se clasificarán, depurando los currículum vitae que no cumplan con los requisitos del puesto y resguardando los expedientes de las personas candidatas que cumplan con los requisitos académicos y la experiencia que exige el puesto. Este proceso será responsabilidad de la dirección, administración o coordinadora de proyectos, según a quien corresponda el reclutamiento.

1.5 Entrevista preliminar.

Se realizará al candidato a ocupar una plaza vacante, mediante una serie de preguntas encaminadas a conocer con más detalle su experiencia laboral, nivel de conocimientos y afinidad con las actividades a realizar, sus opiniones e inquietudes respecto al puesto al que está optando; así como un conocimiento general del quehacer de la Asociación, y algunas actitudes de comportamiento. También se observará el lenguaje verbal que utiliza el aspirante. El propósito principal de la entrevista preliminar es descartar a los solicitantes poco calificados.

Al finalizar todas las entrevistas se realizará un informe otorgando un punteo para cada participante, conteniendo los siguientes aspectos:

- Conocimientos académicos y experiencia.
- Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desarrollo eficiente del puesto.
- Características físicas adecuadas y buen estado de salud.
- Dominio de lengua materna una pequeña conversación, cuando el puesto lo requiere.
- Facilidad de comunicación y tipo de vocabulario.
- Valores, objetivos y actitudes personales acorde a la cultura organizacional de la Asociación.
- Lenguaje corporal.
- Actitudes, Interés vocacional, nerviosismo, ansiedad, cordialidad.
- Estabilidad psicológica
- Presentación personal.
- Puntualidad.
- Antecedentes penales y policíacos.
- Intereses por el salario y prestaciones ofrecidas.
- Conocimiento de la temática abordada por la Asociación.

1.6 Entrevista de Contratación.

En esta entrevista se busca a través de preguntas directas hacia el candidato (a), corroborar la información obtenida en su hoja de vida, además de realizar algunas preguntas concernientes también a sus anteriores trabajos, aspectos de salud, educación, familia, religión que profesa, y también sobre factores económicos que influyen en la vida del candidato. Si se obtuvo toda esta información en la entrevista preliminar, puede omitirse todo lo descrito y se lo podrá contactar por medio de una llamada telefónica.

1.7 Investigación de antecedentes.

Si el entrevistador evalúa al solicitante como potencialmente adecuado a la plaza, puede ser investigado su desempeño en el empleo anterior y su historia educacional, tal como se describen en la forma de solicitud. Esto permitirá confirmar todos los aspectos detallados por el solicitante como un medio de asegurar su veracidad. Para esta investigación se debe contar con: currículum vitae, fotocopia de documento personal de identificación (DPI), constancia de registro tributario unificado (RTU), Certificado de carencia de antecedentes penales y policíacos vigentes y tres cartas de recomendación, tres cartas laborales, títulos, diplomas y credenciales adquiridos.

1.8 Bases de/y responsabilidades para la decisión de selección.

Las bases de referencia para la selección de candidatos a plazas disponibles en la organización serán los criterios que establezca el encargado del departamento o proyecto solicitante. Si es personal interno de la organización el que será trasladado a la plaza disponible, de preferencia se tomarán como base los criterios de la coordinación con previa autorización de la Coordinación Ejecutiva.

1.9 Estado de continuidad en el puesto (plaza fija, plaza temporal).

Los puestos dentro de la ASDICGUA se clasifican en plazas fijas, para los puestos administrativos y operativos a través de la celebración de un contrato de trabajo e l cual se establecerá por medio de un proceso de prueba de dos meses y luego contratación, dependiendo de los proyectos y en concordancia con la legislación existente. Las plazas temporales para los puestos del área operativa de la organización que corresponden a promotores, técnicos y consultores/as dependerá de los términos de referencia de contratación y tiempo de duración de los proyectos o acciones financiadas por la cooperación nacional e internacional.

1.10 Intensidad del empleo (tiempo completo, tiempo parcial).

La misma es determinada por la aprobación de la temporalidad de los proyectos, que puede ser desde tres meses, hasta tres años. Las acciones a implementar según lo aprobado por la cooperación nacional e internacional, pueden ser en tiempo laboral de ocho horas diarias por cinco días a la semana y un día de cuatro horas cumpliendo con la legislación ordinaria laboral y el reglamento interno de la ASDICGUA. Así mismo puede ser de tiempo parcial, contra entrega de resultados de campo o de oficina lo que determinará el pago por los servicios, extendiendo la factura correspondiente. De acuerdo al monto estipulado en los proyectos o acciones a implementar y el tiempo requerido al profesional, se determinarán los aspectos de contratación y el tiempo a cumplir, quedando escrito en documentos elaborados por la administración, firmados por la dirección ejecutiva y/o representación legal de la Asociación.

2. CONTRATACIÓN

2.1 Políticas de contratación:

- a. No se podrá realizar ninguna contratación de personal si no se ha cumplido con el proceso de selección.
- b. No se contratará a personas menores de edad.
- c. Toda persona contratada para realizar una función en la Asociación, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga toda la información requeridas por la ley, y los términos de su contratación en proyecto.
- d. Una vez suscrito el contrato, el empleado queda comprometido con la Asociación a prestar sus servicios personales y profesionales, en el nivel que le corresponda en la Asociación, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo en el país.
- e. Todo empleado nuevo será sometido a un periodo probatorio de dos meses. Al finalizar este periodo el inmediato superior deberá evaluarlo y recomendará o no su contratación a la coordinación ejecutiva y/o administración, por medio de un correo electrónico para fines de confirmación en el cargo por el tiempo estipulado en los términos de referencia o en los proyectos o programas que impulsa la Asociación. No es responsabilidad de administración si existe algún inconveniente, el responsable es el inmediato superior.

2.2 Generalidades y Procedimientos:

- a. Se formalizará con apego a la ley la futura relación de trabajo (empleador y empleado) para garantizar los intereses, derechos y obligaciones, tanto del trabajador como de la Asociación.
- b. Se creará un expediente de trabajo.
- c. La duración del contrato será por tiempo definido, dependiendo de los términos de referencia o de las especificaciones del puesto.
- d. El contrato debe ser firmado por la Coordinación y trabajador. Para la contratación del Coordinador la firma es de la representante Legal y trabajador.
- e. Los términos de contratación y los niveles de remuneración se fijaran de acuerdo a lo estipulado en el presupuesto y los términos de referencia de la contratación, teniendo como referencial de competitividad el mercado y la hoja de vida del seleccionado.

2.3 Características y funciones básicas del personal.

El equipo del personal del área técnica de la Asociación, tanto de carácter permanente, como temporal y de consultores de corta duración, será un grupo de profesionales y técnicos a nivel diversificado y universitario, altamente calificados y especialistas en sus respectivas áreas. Las principales funciones del equipo del área técnica son las siguientes:

- a) Contribuir con el diseño y elaboración del Plan Operativo Estratégico y de los Planes Operativos Anuales, de acuerdo a los objetivos y componentes de proyectos y programas de la Asociación descritos en Convenio de Financiación y el Plan Operativo Estratégico.
- b) Elaborar un cronograma mensual, semestral y anual de las actividades previstas y el presupuesto correspondiente a cada una de ellas, en coordinación con la Dirección ejecutiva y la coordinación de proyectos.
- c) Coordinar y supervisar las actividades ejecutadas por las consultorías previstas o contrataciones específicas incluidas en el Plan Operativo Anual del proyecto, en las zonas de intervención de la Asociación.
- d) Planificar, coordinar y ejecutar entre los diferentes componentes, el monitoreo y evaluación de todas las actividades de los proyectos y programas de la Asociación.
- e) Elaborar los informes mensuales, trimestrales y anuales, donde se muestren los resultados cualitativos y cuantitativos de avance de los proyectos y programas.
- f) Presentar a la Dirección ejecutiva los informes de avance sobre las actividades en ejecución de los proyectos y programas. El Área Administrativa tiene por objetivo gestionar, coordinar y dirigir las actividades de soporte administrativo, financiero y presupuestario con el objeto de cumplir los objetivos de los proyectos y programas de la Asociación.

Las Funciones del Área Administrativa son las siguientes:

- a. Asistir y auxiliar a la Coordinación ejecutiva de la Asociación, en la coordinación y supervisión de las actividades administrativas y financieras del mismo.
- b. Formular Planes y Proyectos de trabajo de la Administración, de conformidad con los Planes de actividades financieras de la Asociación.
- c. Ejecutar y registrar las operaciones presupuestarias y financieras de la Asociación de acuerdo al flujo y procedimientos establecidos entre los proyectos que se están ejecutando.
- d. Dirigir y supervisar las actividades que realiza el personal administrativo de la Asociación, a través de la coordinación administrativa financiera.
- e. Dirigir y supervisar las actividades que realiza el personal financiero de la Asociación, a través del contador (a).
- f. Llevar el control y registro de los bienes y equipos de la Asociación.
- g. Coordinar y supervisar, con instrucciones de la Dirección ejecutiva, todos los aspectos administrativos con relación al personal de la Asociación.
- h. Realizar estudios de sistemas y procedimientos para optimizar las funciones y servicios de la Asociación.
- i. Elaborar manuales de procedimientos administrativos, financieros y de contabilidad y otros instrumentos técnicos, para facilitar la ejecución de las actividades de la Asociación.
- j. Velar por la observancia de las disposiciones administrativas y financieras instruidas para los procedimientos de la Asociación.

k. Elaborar los informes mensuales, trimestrales y anuales que solicite la Dirección ejecutiva, la asamblea general o la junta directiva.

l. Apoyar y facilitar las labores del personal y todas las demás actividades que a juicio de la Dirección ejecutiva sean necesarias para la buena marcha del trabajo de la Asociación.

3. PROCEDIMIENTO DE RENUNCIA

Cualquier renuncia del personal deberá ser comunicada por escrito a la Asociación, al menos con quince días de anticipación, a fin de coordinar el cese de las funciones e informar a la Dirección ejecutiva acerca del grado de avance de las tareas planificadas, según sea la actividad o funciones administrativas que desempeña, caso contrario la Asociación evaluará el pago final pendiente a su salario y podrá ser fraccionado, lo cual dependerá de que tan organizado deje lo que tenía a su cargo.

4. Capacitación.

Todo el personal de la Asociación debe de estar capacitado y fortalecido en sus capacidades técnicas y políticas para que pueda dar una mayor atención a las funciones y responsabilidades que les compete, en el ámbito político, técnico y financiero. Por ello es necesario la constante formación con estudios universitarios o de profesionalización, así como con pasantías o cursos eventuales que puedan facilitar el desarrollo de sus capacidades. La capacitación será entendida como la ejecución de un conjunto de actividades organizadas en forma sistemática, para que los trabajadores desarrollen los conocimientos, habilidades actitudes y destrezas, necesarias para el eficiente desempeño de sus funciones laborales y profesionales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

4.1 Objetivo de la capacitación.

Fortalecer la capacidad, individual y colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes, para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos organizacionales Establecer políticas de operación y la secuencia de actividades que deberán programarse para preparar, ejecutar y evaluar la capacitación dirigida a los trabajadores de la Asociación, a fin de brindar preparación personal y profesional, certificando la competencia del puesto a desempeñar e impulsando su desarrollo para elevar su productividad y lograr el cumplimiento de sus metas.

4.1.1 Procedimiento para la capacitación/formación.

Elaborar un plan de capacitación anual, interna y externa sobre la base del conocimiento del recurso humano y los objetivos de la Asociación. Para ello se debe elaborar un diagnóstico que dé a conocer las debilidades y destrezas de las y los trabajadores, basado en sus programas y ejes transversales de trabajo de la Asociación. Se deben conocer las debilidades del personal en el abordaje temático de la Asociación y las comunidades rurales, esto facilitará el abordaje de temas priorizados que requieren profundizar en su contenido para fortalecer la acción de los empleados. Debe hacerse un proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes, que se observan en el personal de una organización y que afectan el cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales.

a. Técnica de la capacitación: Existen diferentes técnicas de capacitación, las cuales se utilizan dependiendo de los requerimientos de cada área o puesto en particular, estas son: capacitación en el puesto, uso de tecnologías audiovisuales, conferencias, la instrucción asistida por computador, y capacitación por simulacro. Es importante destacar, que los administradores realicen un análisis costo-beneficio de la capacitación, para poder tomar las decisiones de forma correcta en el futuro.

b. Estrategias de formación y capacitación: Se consideran las siguientes estrategias de capacitación y formación personal y profesional:

- Cursos o estudios de profesionalización en universidades, estudios de post grados, carreras universitarias. La Asociación facilitará el tiempo o espacio necesario para que la persona pueda acudir a sus estudios, siempre y cuando no afecte sus productos de trabajo. Se motivará e infundirá positivismo para continuar con sus estudios.
- Cursos temáticos, específicos a la temática que se aborda en la Asociación. Estos se impulsan desde las asociaciones, Organizaciones no gubernamentales (ONGs), y /o instituciones del Estado. Pueden ser en el ámbito nacional o internacional. La Asociación facilitará el tiempo y recursos necesarios a través del proyecto, para el cumplimiento de su participación, y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria que se tenga, vale la pena mencionar que esta actividad no afecte el plan del trabajo del proyecto o que provoque sobrecarga laboral al resto del equipo del proyecto.
- El personal seleccionado a un taller o curso de formación por espacio de 5 días hábiles o más debe presentar una carta y plan a la coordinadora del proyecto quien a su vez debe presentarla a la dirección ejecutiva de como planificará su trabajo al retomar sus actividades; el cual debe ir firmado por la persona interesada con Visto bueno de coordinación ejecutiva para su aprobación o desaprobación y colocar una copia en su expediente (CV) de contratación como prueba de apoyo a la superación personal del colaborador de la Asociación. Para ser consideradas, la Asociación debe conocer:
 - Nombre y Objetivo de la capacitación ▪
 - Tiempo o duración. ▪ Personas o profesionales a quienes se dirige.
 - Requisitos de participación.

Lo anterior contribuirá a determinar quién o quiénes deben ser partícipes del mismo y el tipo de apoyo que se requiere de la Asociación. Seguidamente la coordinación ejecutiva se reúne con los candidatos, para saber sus expectativas y su anuencia a la participación.

Luego se hacen los trámites correspondientes para su participación. Los participantes deben presentar una carta donde se comprometen a tener una buena participación en la capacitación y concluirla de buena manera. Al término de la misma se comprometen a replicar ese conocimiento con todo el personal de la Asociación.

El personal debe estar en constante aprendizaje y desarrollo de sus capacidades técnicas y políticas, de acuerdo y en concordancia con la temática que está abordando. Se debe evaluar el plan de formación y capacitación, fortaleciendo en contenido y desarrollo posterior al mismo, de

acuerdo a lo planteado por los trabajadores. Todos y todas tienen los mismos derechos y acceso a la participación y formación personal y profesional para fortalecer sus conocimientos en la temática que aborda la Asociación.

4.2 Programa de capacitación

Será responsabilidad de la coordinación de proyectos y programas y la dirección ejecutiva: elaborar un plan de trabajo tomando en cuenta las necesidades de conocimientos y competencias de todo el personal. Los insumos necesarios para el diagnóstico del personal son:

- a. Evaluación de desempeño del trabajador (a).
- b. Evaluación de competencias y valores organizacionales asumidos por el o la trabajador (a).
- c. Detección de necesidades de capacitación del personal, en temas políticos, técnicos y administrativos financieros
- d. Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado.

Es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en sus puestos. El objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente.

5. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

El desarrollo de un plan de remuneración comprende el estudio del valor relativo de los puestos para dar un costo a cada puesto utilizando las curvas de salarios y las clasificaciones de pagos. En correspondencia a la aprobación de proyectos que son financiados, pues de allí se dan los fondos para la contratación y pago de prestaciones a las personas trabajadoras. El sueldo se distribuye de la siguiente manera: Salario Ordinario, Bonificación Incentivo (Decreto 37-2001) Bonificación Extraordinario (la bonificación adicional puede ser mayor que el salario mínimo). La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a las personas empleadas y derivan de su empleo. Existen requisitos legales para fijar el sueldo, los cuales no se pueden variar, porque se estaría incumpliendo la legislación laboral (Salario Mínimo). Debe existir equidad en el pago por el trabajo realizado, tanto a nivel interno como externo; internamente, el personal de la organización debe percibir salario equitativo con respecto a los hombres y mujeres que laboran en la Asociación.

Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y mantener a empleados calificados. Los aumentos salariales no deben exceder un 10% respecto al salario actual, y se realizan cada 2 años, dicho aumento surtirá efecto en base a previo análisis y decisión de dirección general juntamente con coordinación de proyectos y administración, cuando se concluya que el mismo es necesario para favorecer al empleado y cumplir con la comparación salarial entre proyectos. Para ello se establecen los siguientes niveles de remuneración:

5.1 Persona asalariada con respecto a su profesionalización, y a los costos o montos remunerados por el mercado nacional. Luego se debe agrupar puestos en grados similares de remuneración, es decir por puestos con aproximadamente la misma dificultad, para proceder a asignarles valores monetarios a cada uno. Para lograr lo anterior se realiza una curva de sueldo.

5.2 Persona contratada por tiempo parcial o por resultados (asesorías específicas). El pago y honorarios en su caso, será proporcional, de acuerdo a los términos de referencia de cada puesto o función y el tiempo que faciliten para realizar la acción por la cual fueron contratados sus servicios profesionales o técnicos. Sin perder de vista la legislación existente y los precios en el mercado nacional. El pago se le realizará contra factura. Se deben evaluar los costos de mercado, el tipo de apoyo financiero de la cooperación internacional, pues es la que determinará el tiempo y el monto a pagar por los servicios. En el contrato se consignará el monto del honorario total y su correspondiente mensualidad, al igual que la fecha de pago y las correspondientes retenciones de impuestos y otros.

6. Evaluación del personal

La evaluación del personal debe asumirse como responsabilidad y función de: La coordinadora de proyecto, hacia el equipo bajo su responsabilidad.

6.1 Evaluación del desempeño

6.1.1 Definición del Análisis de desempeño: Estudio cuidadoso del desempeño para identificar alguna deficiencia y posteriormente corregirla con un nuevo equipo, nuevo empleado, proyecto o programa de capacitación o cualquier otro ajuste. Proceso mediante el cual se estima el emprendimiento global del empleado con base al reglamento interno de trabajo, políticas y procedimientos bien definidos.

6.1.2 Por medio de un programa de evaluación formal, puede obtenerse una gran cantidad de información, la cual puede usarse como evidencia objetiva que sirva como base para aumento de sueldos, ascensos, descensos, transferencia y despidos. Las evaluaciones también pueden servir como comprobación de la efectividad con la cual se están llevando a cabo funciones tales como reclutamiento, selección, pruebas asignadas y entrenamiento.

6.1.3 El éxito o el fracaso de un proyecto depende considerablemente de las actitudes del personal de monitoreo y acompañamiento hacia él y de su habilidad para alcanzar los objetivos del proyecto; con el propósito de que los subordinados conozcan sus avances y limitantes.

6.1.4 Mientras la persona coordinadora mejora sus habilidades para la evaluación, mayor será la probabilidad de que ayude a sus subordinados a desarrollar una eficiencia personal en su trabajo y estarán en mejor posición de contribuir en forma definida a mejorar el clima de las relaciones humanas en la organización.

6.2 Lista de control para la evaluación del desempeño

- Habilidad para aprender.
- Capacidad de emitir juicios sensatos.
- Relaciones humanas con otras personas.
- Calidad del trabajo.
- Negociación y resolución de conflictos.
- Tolerancia y respeto.
- Actitud y desenvolvimiento.
- Puntualidad.
- Independencia.
- Entrega de informes y avance de resultados.

- Distribución del tiempo de trabajo.

6.3 Tipos de evaluación que se deben impulsar

6.3.1 Evaluación informal

La evaluación informal se realiza todos los días. Por ejemplo, la persona coordinadora de proyecto menciona espontáneamente que un trabajo particular fue ejecutado bien o mal; o bien el subordinado se detiene en la oficina de él para saber qué opina de la realización de determinado trabajo. Debido a la estrecha relación entre el comportamiento y su retroalimentación, la evaluación informal estimula rápidamente el desempeño deseable y desalienta el indeseable. La evaluación informal no debe ser considerada un acontecimiento meramente casual, sino una actividad importante que forma parte de la cultura de la organización.

Finalidades fundamentales:

- a. Dar a conocer formalmente al personal como se clasifica su desempeño actual.
- b. Identificar trabajos que merecen incremento salarial por méritos.
- c. Localizar a los que requieren instrucción complementaria.
- d. Identificar a los candidatos para una promoción.
- e. Detectar anomalías dentro de las funciones de trabajo.

6.3.2 Evaluación de desempeño o formal

Se lleva a cabo semestralmente o una vez al año de manera formalizada. Por parte de un evaluador externo o en su defecto, por falta de fondos para contratación de profesionales externos la Asociación será responsable del diseño de la metodología y la coordinación de la misma. La junta directiva de la Asociación será responsable de evaluar la Coordinación Ejecutiva; la coordinación para el área técnica; la administración para el área contable y auxiliares administrativos y Coordinación ejecutiva para las coordinaciones. Es importante que el área de administración, distinga entre el desempeño actual y el potencial de los subordinados.

6.4 Establecimiento de un Programa de Evaluación

El programa de evaluación del personal de ASDICGUA mide el desempeño del personal, su trabajo, sus resultados, en relación con sus responsabilidades laborales. Se necesita la participación de Administración y Coordinación de Programas para el desarrollo de evaluación para valorar e integrar sus puntos de vista al respecto.

La evaluación del desempeño de ASDICGUA comprende tres pasos: a. La definición del puesto:

a. Significa que la persona Coordinador de Proyecto y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios del desempeño del puesto.

b. Evaluación del desempeño: Significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno.

c. Sesiones de retroalimentación: tiempos durante los cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes de mejora.

Esto estará determinado por el apoyo financiero de la cooperación internacional o por el apoyo de junta directiva.

7. Incentivos Laborales

Los incentivos laborales son recompensas equitativas para mejorar el desempeño individual del personal, otorgándoles beneficios y reconocimientos por la excelencia en el logro de las metas trazadas en búsqueda de alcanzar el éxito de la Asociación.

7.1 Objetivos.

Motivar al empleado a ser lo más productivo posible, facilitando condiciones para que el personal técnico y administrativo cuente con ambiente favorable al trabajo y pueda competir profesionalmente y personalmente en calidad, eficiencia y eficacia, recibiendo los recursos financieros de acuerdo a su capacidad.

7.2 Tipos de incentivos laborales.

a) Incentivos económicos o incentivos salariales. Un incentivo económico es aquel pago que realiza la Asociación al personal, ya sea en forma de salario, bono extra, cheque o regalo material, entre otros.

b) Incentivos no económicos, incentivos no salariales o incentivos morales. Un incentivo moral, es aquel beneficio que recibe un empleado en forma no monetaria como puede ser horarios flexibles, más vacaciones, reconocimientos, etc.

8. VACACIONES (Siempre que NO sea contratado como “Servicios profesionales o técnicos)

El trabajador tiene derecho a un descanso anual remunerado, para el ejercicio de este derecho la Asociación actuará conforme lo que dispone el Código de Trabajo. Las vacaciones serán organizadas cada año, de acuerdo con el tiempo laborado y a la carga de trabajo. Podrán fraccionarse y previo acuerdo con la Coordinación Ejecutiva, siempre y cuando no se afecte la ejecución de actividades de la Asociación.

9. DE LOS BIENES ASIGNADOS AL PERSONAL

Con el fin de que el personal contratado realice mejor sus funciones, se ponen a su disposición todos los bienes y recursos disponibles, por medio de un sistema de control bajo la responsabilidad de la administración.

Los equipos y bienes de la Asociación son de uso exclusivo del personal de la Asociación. De ninguna manera se acepta préstamo o alquiler de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Asociación, a personas públicas o privadas ajenas al mismo.

Los bienes asignados deberán registrarse convenientemente, para cuyo efecto se utilizarán formularios adecuados que controlen el ingreso y egreso de los bienes, evitando así posibles sustracciones y/o maltratos.

Todos los bienes y recursos de la Asociación, deberán ser registrados y valorados en inventario bajo la responsabilidad de la Administración. Todo cambio de activo fijo debe ser comunicado a la Administración para su debido registro. Los bienes y activos fijos deberán ser debidamente asegurados contra incendio, robo y otros daños. Para el uso de los objetos y equipamiento, dentro de las oficinas, los días sábados, domingos y feriados se deberá contar con la autorización expresa de la Coordinación Ejecutiva.

ANEXOS: INSTRUMENTOS TECNICOS

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Fecha de la entrevista:		Nombre:	
Profesión:		Puesto al que aplica:	
No.	Preguntas	Observaciones	Valoración (1-3)
1.	Presentación de los participantes ¿Cómo se presenta la entrevistado		
2.	¿Lugar de nacimiento ¿En dónde reside actualmente?		
3	¿Idioma materno que habla? (conversación en el idioma), presencia de compañero maya hablante si la plaza lo requiere.		
4	¿Cómo se enteró de la convocatoria?		
5	¿Qué conoce del trabajo que realiza ASDICGUA?		
6	Experiencia de trabajo (breve descripción) relacionada a el puesto de contratación.		
7	Fortaleza personales (relevantes) Porque debo contratarlo?		
8	Debilidades personales (relevantes) ¿qué quiero cambiar como persona?		
9	Disponibilidad de tiempo (inmediata), tiene otro trabajo?, ¿estudia?		
10	Manejo de Vehículo / Carro/Moto Licencia de conducir y tipo		
	Preguntas del entrevistado?		
	Despedida y agradezca a la entrevistada/o		
	Valoración de la entrevista	Valoración: bueno= 30-20 PTS; regular= 15-10 PTS deficiente = menor de 10	

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

PERIODO EVALUADO:

EVALUADOR:

FECHA DE LA EVALUACIÓN:

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.

- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.

En forma objetiva asigne el puntaje correspondiente.

Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo: 1 ---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo: 2 ---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.

Moderado 3 ---Promedio. – Rendimiento laboral bueno.

Alto: 4 ---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto 5 ---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

Los formatos de evaluación deben estar firmadas por la evaluadora y la ratificadora (Coordinadora).

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						

Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con las personas en la comunidad con sus compañeras y compañeros						
Brinda una adecuada orientación a las mujeres						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra abierta al cambio						
anticipa a las						
dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						



Ministerio de
**Salud Pública
y Asistencia
Social**

